



“Diseño e Implantación de un Sistema de Control de Gestión en una empresa dedicada al Servicio de Seguridad y Vigilancia”

Desarrollado por:

Marcia Camacho Vásquez Teresa Garzón Crespo Jared Aguilar Pilozo

Guayaquil – Ecuador
2012

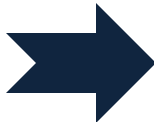


PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Capitulo I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Año 2010



- Adquirida por un Grupo Empresarial.
- Soporte de RRHH, Contabilidad y Asesoría Legal, brindado por el Grupo Empresarial.
- Cinco clientes, absorbidos de la anterior administración.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Servicio de
Vigilancia



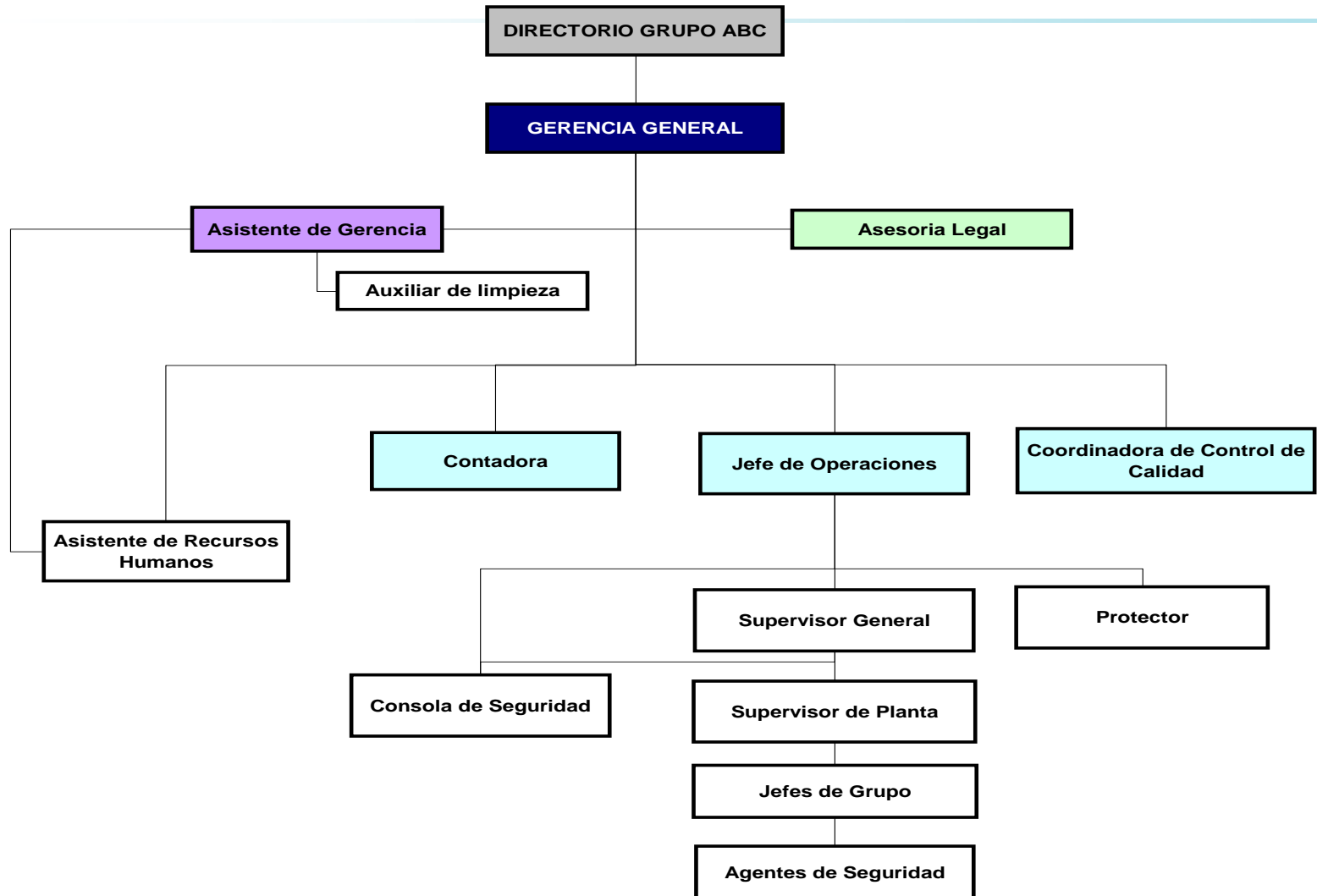
Seguridad VIP
(Very Important Person).



Custodia de Camiones
de Carga



ORGANIGRAMA CORPORATIVO



DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

91%

DEPARTAMENTOS	RESPONSABLE DEPARTAMENTAL	NUMERO DE PERSONAS
GERENCIA	Gerente General	1
	Asistente de Gerencia	1
	Coordinadora de Control de Calidad	1
RECURSOS HUMANOS	Gerente de RRHH (GRUPO ABC)	1
	Asistente de Nomina (GRUPO ABC)	1
	Asistente de RRHH	1
OPERACIONES	Jefe Operativo	1
	Supervisor Generales	2
	Supervisores de Planta	3
	Jefe de Grupo	9
	Agentes de Seguridad	45
	Operador de Consola	3
	Protectores	5
FINANCIERO	Jefe Financiero (GRUPO ABC)	1
	Contador	1
LEGAL	Abogado (Grupo ABC)	1

JORNADA DEL ÁREA OPERATIVA

Turnos = 2 x 2 x 2

*Dos días turno
diurno, dos días turno
nocturno, dos días
libre.*

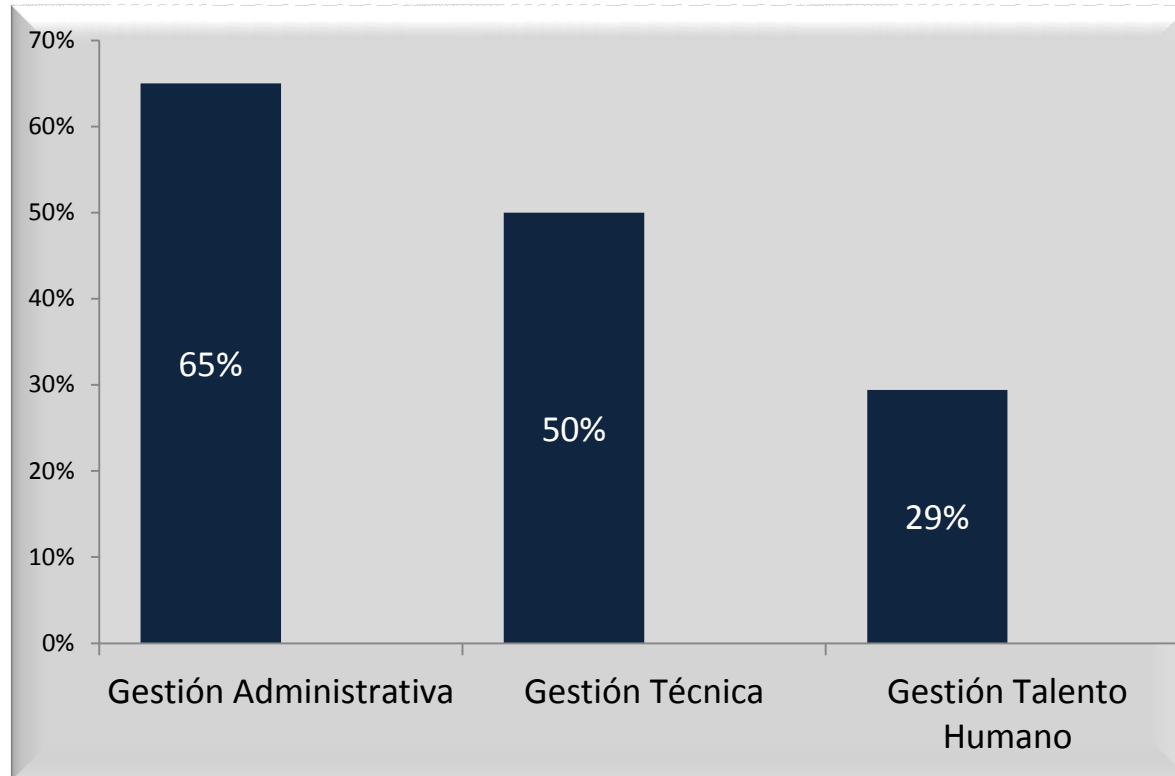




IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE LA EMPRESA

Capitulo II

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS



% promedio de cumplimiento: **48%**

PRINCIPAL PROBLEMA



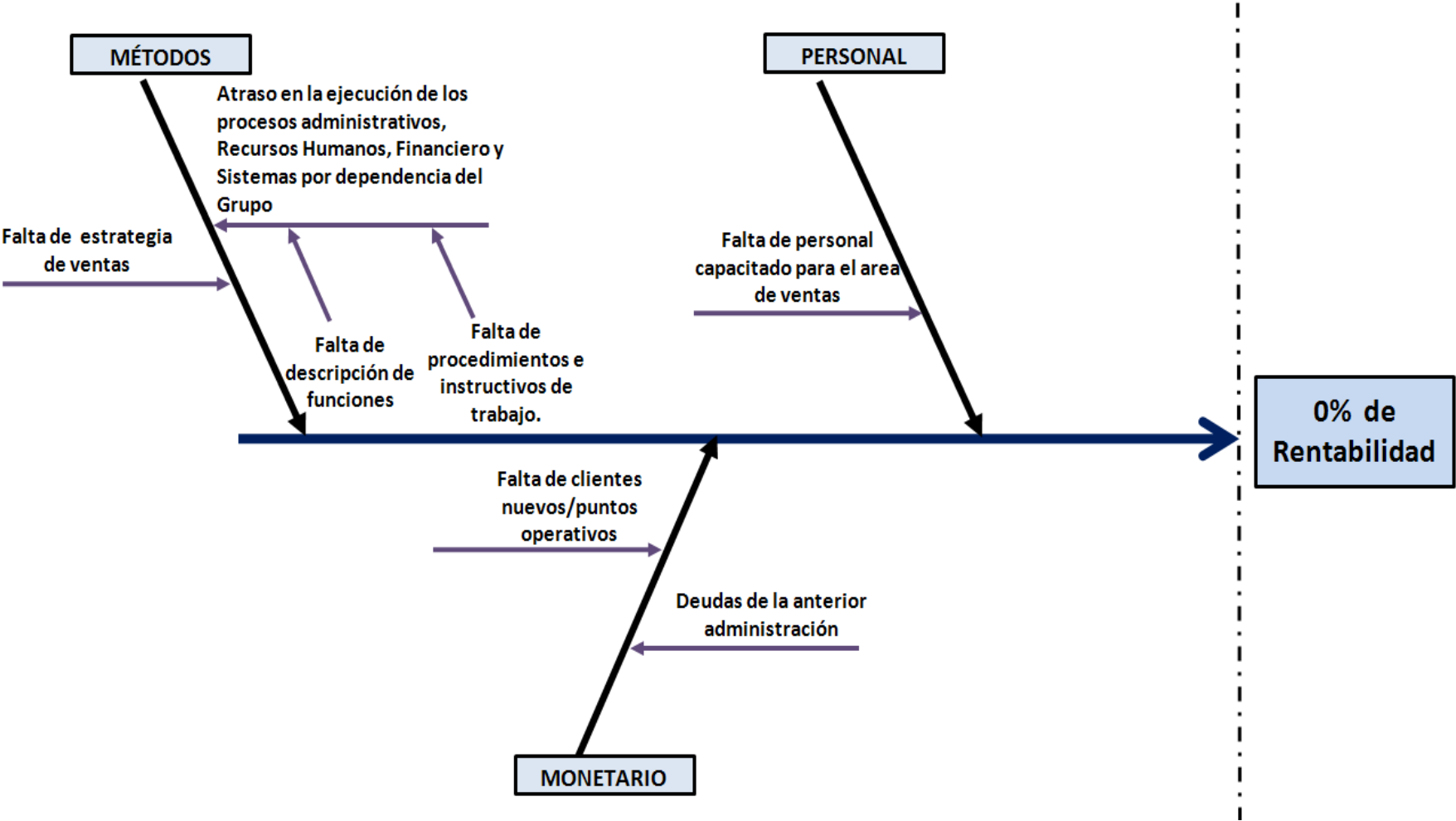
**0% DE
RENTABILIDAD**

Déficit aproximado de \$ 3,575.00
mensuales

Liquidación de 78
colaboradores

Pagos pendientes de
proveedores.

DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO



TÉCNICA DE LOS 5 POR QUÉ

Falta de nuevos clientes/puntos operativos		
1	¿Por qué?	Porque no se ha estructurado la parte de ventas.
2	¿Por qué?	Porque no se ha establecido responsables dentro del área
3	¿Por qué?	Porque no se ha establecido la descripción de funciones del personal.
4	¿Por qué?	Porque no existe un sistema de control de gestión, que establezca la metodología para definir las actividades, responsabilidades y autoridades del personal (CAUSA RAIZ) .

Deudas de la anterior administración		
1	¿Por qué?	Por liquidación de setenta y ocho empleados que fueron despedidos por la administración anterior.
2	¿Por qué?	Porque existía un mal manejo de la empresa por parte de la administración anterior.
3	¿Por qué?	Porque no tenían un sistema de control de gestión, que les permita administrar y controlar de manera adecuada su empresa. (CAUSA RAIZ) .





DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL

Capitulo III

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Administración Israelita reconocida por los clientes a nivel mundial .
- Armamento importado de última tecnología.
- Flota vehicular nueva y propia.

DEBILIDADES

- Falta de Recursos económicos.
- Dependencia de personal administrativo del grupo.
- Pocos clientes.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento a través del grupo Corporativo.
- Apertura de Sucursales en las ciudades principales.
- Incremento en la demanda del mercado de Camiones de carga

AMENAZAS

- Competencia incontrolable, a un costo mas bajo.
- Regulaciones de leyes referente a la importación y uso de armamento.
- Robo de la bóveda donde se guarda el armamento.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

“Proteger a nuestros clientes y sus bienes garantizando su tranquilidad con un servicio de calidad, generar para los accionistas una rentabilidad creciente mediante la optimización de recursos y dar a los empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales”

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

“Estar posicionada entre las primeras compañías de seguridad a nivel nacional con el 20 % del mercado nacional.”

VALORES Y VENTAJA COMPETITIVA

VALORES

- Honestidad
- Éticos
- Responsabilidad
- Confiabilidad

VENTAJA COMPETITIVA

“La empresa objeto de estudio cuenta con armamento moderno de última tecnología para el personal operativo”

MACRO OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO

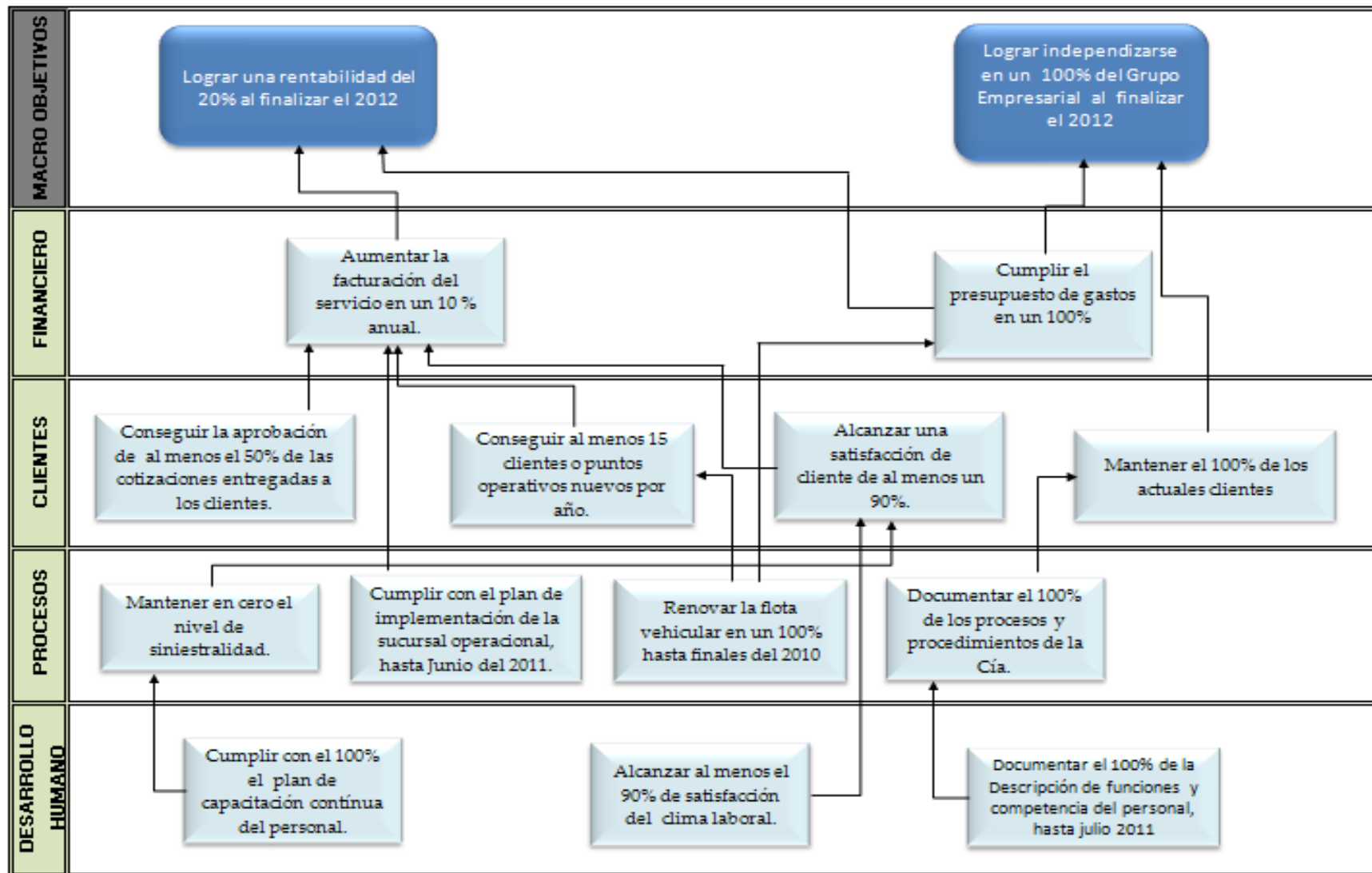
MACRO OBJETIVO 1

Lograr una rentabilidad del 20 % al finalizar el año 2012.

MACRO OBJETIVO 2

Lograr independizarse en un 100% del Grupo Empresarial al finalizar el 2012.

MAPA ESTRATÉGICO



PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Aumentar la facturación del servicio en un 10% anual				
INDICADOR: % de incremento de la facturación				
UNIDAD:	%	METRICA:	<p><u>Hasta Dic. 2010:</u> $[(\text{Mes actual} - \text{Mes anterior}) / \text{Mes anterior}] * 100\%$</p> <p><u>2011:</u> $[(\text{Mes actual año en curso} - \text{Mes actual año anterior}) / \text{Mes actual año anterior}] * 100\%$</p>	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Reporte de facturación/ Cuadro comparativo de Ingresos Vs Gastos		Mensual	Asistente Contable	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
10%		< % 8	8 % - 10%	> %10

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Cumplir el presupuesto de gastos en un 100%				
INDICADOR: % de variación del presupuesto de gastos				
UNIDAD:	%	METRICA:	$[(\text{Gastos proyectados} - \text{Gastos realizados}) / \text{Gastos proyectados}] * 100\%$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Presupuesto de Gastos/ Cuadro Comparativo		Mensual	Asistente Contable	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
0%		> % 5 ; < -5%	-5% hasta 5%	= 0%

PERSPECTIVA CLIENTES

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO:

Conseguir la aprobación de al menos el 50% de cotizaciones entregadas a los clientes.

INDICADOR: % de cotizaciones aprobadas

UNIDAD:	%	METRICA:	(# cotizaciones aprobadas/ Total de cotizaciones enviados) * 100%		
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR	
Control y Seguimiento de Propuestas de Clientes		Mensual	Asistente de Gerencia	Gerencia General	
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL	
50%		< 40%	40%-50%	> 50%	

PERSPECTIVA CLIENTES

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Conseguir al menos 15 clientes o puntos operativos nuevos por año.				
INDICADOR: Número de clientes o puntos operativos nuevos				
UNIDAD:	#	METRICA:	Σ (clientes nuevos)	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Control y Seguimiento de Propuestas de Clientes		Trimestral	Asistente de Gerencia	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
5		< 4	4-5	> 5

PERSPECTIVA CLIENTES

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Alcanzar una satisfacción de cliente de al menos un 90%.				
INDICADOR: Nivel de satisfacción de clientes				
UNIDAD:	%	METRICA:	$(\sum \text{resultados de encuesta} / \text{Total de encuestas realizadas}) * 100\%$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Encuestas de satisfacción		Semestral	Asistente de Gerencia	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
90%		< 85%	85%-90%	> 90%

PERSPECTIVA CLIENTES

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Mantener el 100% de los actuales clientes				
INDICADOR: Nivel de clientes perdidos				
UNIDAD:	%	METRICA:	$(\Sigma \text{ de clientes perdidos} / \Sigma \text{ clientes actuales}) * 100\%$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Control de Contratos finalizados		Mensual	Asistente de Gerencia	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
0%		> 1%	1% - 0%	= 0%

PERSPECTIVA PROCESOS INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Mantener en cero el nivel de siniestralidad				
INDICADOR: Número de siniestros				
UNIDAD:	#	METRICA:	Σ (de siniestros)	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Reporte de siniestros		Mensual	Jefe de Operaciones	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
0		> 0	N/A	0

PERSPECTIVA PROCESOS INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Renovar la flota vehicular en un 100% hasta finales del 2010				
INDICADOR: Flota vehicular adquirida				
UNIDAD:	%	METRICA:	(# de vehículos adquiridos / Total de vehículos programados adquirir) *100%	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Plan de compra de vehículos		Anual	Asistente de Gerencia	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
100%		< 100	N/A	100

PERSPECTIVA PROCESOS INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO:

Cumplir con el plan de implementación de la sucursal operacional, hasta Junio del 2011.

INDICADOR: Nivel de cumplimiento del plan de implementación de nueva sucursal

UNIDAD:	%	METRICA:	(Numero de actividades realizadas/ Total de actividades proyectadas) * 100%		
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR	
Plan de implementación de la nueva sucursal		Trimestral	Coordinadora de Calidad	Gerencia General	
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL	
100%		< 90%	90% - 95%	=100%	

PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO

INDICADORES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Cumplir con el 100% el plan de capacitación continua del personal.				
INDICADOR: Nivel de cumplimiento del plan de capacitación				
UNIDAD:	%	METRICA:	(# de capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones programadas) *100 %	
FUENTE DE INFORMACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Plan de capacitación		Mensual	Asistente de Gerencia	Gerencia General
META		NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
100%		< 80%	80% - 100%	=100%

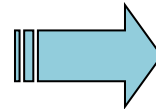
PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO

INDICADORES

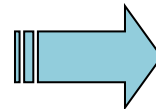
OBJETIVO ESTRATEGICO:			
Documentar el 100% de la descripción de funciones y competencia del personal			
INDICADOR: Nivel de descripciones de funciones y competencia documentadas			
UNIDAD:	%	METRICA:	(# descripciones y competencias realizadas / Total descripciones y competencias) * 100%
FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDIR	RESPONSABLE DE GESTIONAR
Control de avance de Descripción de funciones y Competencia del personal	Semestral	Asistente de Gerencia	Gerencia General
META	NO CONFORME	CONFORME	EXCEPCIONAL
100%	< 90%	90% - 99%	=100%

TABLERO DE CONTROL

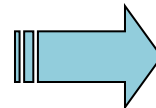
“El tablero de control es una herramienta que agrupa los indicadores y muestra sus resultados en un determinado periodo de tiempo”.



Rojo representa los resultados inaceptables o no conformes.



Amarillo representa los resultados aceptables o conformes, dentro de lo esperado.



Verde representa los resultados excepcionales los que alcanzan la meta o lasuperan.



TABLERO DE CONTROL

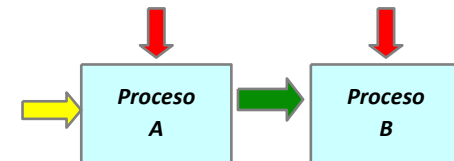
• PERSPECTIVA FINANCIERA



• PERSPECTIVA CLIENTES



• PERSPECTIVA PROCESOS



• PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO





INICIATIVAS ESTRATEGICAS

INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Se definieron 12 Iniciativas Estratégicas

Matriz de Priorización de Iniciativas estratégicas



Calculo del ratio de retorno de inversión

	$ROI = \frac{\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	BENEFICIO	COSTO	ROI
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Desarrollar e implementar una estrategia de ventas agresiva.	\$7.000	\$1.500	3,7
	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.	\$12.000	\$6.000	1,0
	Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal.	\$60.000	\$10.000	5,0
	Implementar BASC.	\$10.000	\$3.500	1,9



Medir el nivel de satisfacción de clima laboral actual de los colaboradores del área operativa.

Programa de Implementación de Iniciativa Estratégica

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Desarrollar una estrategia de ventas agresiva.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Fecha Inicial	Fecha Final	% Cumplimiento	Estado	OBSERVACIÓN
Elaboración, revisión y aprobación de la carpeta de Servicios y Carta de Presentación.	Asistente de Gerencia	15-oct-10	15-nov-10	100%	Realizado	-
Elegir diseño y material para la presentación / publicación del servicio y solicitar su elaboración.	Asistente de Gerencia / Gerente de Negocios	16-nov-10	15-dic-10	50%	En Proceso	El 02 de Diciembre el Gerente de Negocios se reunió con representantes de Amarillas Internet para conocer sus servicios publicitarios.
Programar reunión y desarrollar la (s) metodología (s) de venta del servicio a aplicarse.	Asistente de Gerencia / Gerente de Negocios	16-nov-10	20-dic-10	50%	En Proceso	-
Revisión y aprobación de la (s) metodología (s) de venta del servicio.	Gerente de Negocios y Socios	21-dic-10	31-dic-10	0%	En Proceso	-
Establecer responsables de la venta del servicio.	Gerente de Negocios	21-dic-10	31-dic-10	0%	En Proceso	-
Definir procedimientos para manejo de clientes.	Gerente de Negocios / Asistente de Gerencia	01-ene-11	30-ene-11	0%	En Proceso	-
Iniciar la venta del Servicio.	Gerente de Negocios / Jefe de Operaciones	01-ene-11	15-mar-11	0%	En Proceso	-

Programa de Implementación de Iniciativa Estratégica

INICIATIVA ESTRATÉGICA						
<i>Desarrollar una estrategia de ventas agresiva.</i>						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Fecha Inicial	Fecha Final	% Cumplimiento	Estado	OBSERVACIÓN
Elaboración y revisión de informe sobre las ventas logradas.	Gerente de Negocios / Asistente de Gerencia.	16-mar-11	19-mar-11	0%	En Proceso	-
Programar reunión con los responsables de las ventas para tratar los puntos expuesto en el informe de las ventas logradas.	Gerente / Asistente / Resp. De vtas.	20-mar-11	20-mar-11	0%	En Proceso	-
Establecer acciones de mejora para aumentar el nivel de ventas.	Gerente de Negocios / Asistente de Gerencia / Resp. De vtas.	20-mar-11	24-mar-11	0%	En Proceso	-
Programar reunión con los responsables de las ventas para revisar y aprobar las acciones de mejora a implementarse.	Gerente de Negocios / Asistente de Gerencia / Resp. De vtas.	25-mar-11	25-mar-11	0%	En Proceso	-
Implementación de las acciones de mejora.	Gerente de Negocios / Resp. De las vtas.	26-mar-11	26-abr-11	0%	En Proceso	-
Capacitar a los responsables de ventas con técnicas de venta.	Gerente de Negocios	01-may-11	30-jun-11	0%	En Proceso	-
Conseguir personas de contacto en las ciudades principales (Quito, Cuenca, Machala, Manta) que manejen cartera de clientes.	Gerente de Negocios	15-ene-11	15-ene-11	0%	En Proceso	-
% de total de cumplimiento				14%		

Programa de Implementación de Iniciativa Estratégica

INICIATIVA ESTRATÉGICA						
<i>Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal</i>						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Fecha Inicial	Fecha Final	% Cumplimiento	ESTADO	OBSERVACIÓN
Establecer reunión con los Jefes Departamentales.	Gerente de Negocios	01-feb-11	15-feb-11	0%	En Proceso	
Realizar Perfil de cargos.	RRHH / Gerente de Negocios	20-feb-11	15-mar-11	0%	En Proceso	
Actualizar File del personal.	RRHH	20-feb-11	15-may-11	0%	En Proceso	
Evaluación de la competencia de los empleados.	RRHH	20-feb-11	15-may-11	0%	En Proceso	
Identificar necesidades de capacitación en base a resultados de evaluación.	RRHH	20-may-11	10-jun-11	0%	En Proceso	
Elaborar Plan de capacitación.	RRHH	15-jun-11	30-jun-11	0%	En Proceso	
% de total de cumplimiento				0%		

Programa de Implementación de Iniciativa Estratégica

INICIATIVA ESTRATÉGICA						
<i>Medir el nivel de satisfacción del clima laboral</i>						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Fecha Inicial	Fecha Final	% Cumplimiento	Estado	OBSERVACIÓN
Formulación y elaboración del cuestionario.	Gerente de Negocios / Asistente de Gerencia	05-nov-10	03-nov-10	100%	Realizado	
Revisión y aprobación del cuestionario.	Gerente de Negocios	08-nov-10	08-nov-10	100%	Realizado	
Aplicación de la encuesta a los trabajadores.	Supervisores y Jefes de Grupos.	09-nov-10	22-nov-10	100%	Realizado	
Realizar análisis de datos y elaborar informe.	Asistencia de Gerencia	23-nov-10	30-nov-10	100%	Realizado	
% de total de cumplimiento				100%		



ANÁLISIS ESTADÍSTICO UNIVARIADO

EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

Cuestionario de clima laboral



Anteriores escalas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Completamente insatisfactorio		Insatisfactorio		Indiferente		Satisfactorio		Completamente Satisfactorio	
1		2		3		4		5	

Nuevas escalas

Variable 1: La compañía le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,57
Error Estandar de la Media	0,11
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación Estándar	0,92
Varianza	0,85
Asimetría	-2,48
Kurtosis	6,07
Rango	4,00
Mínimo	1,00
Máximo	5,00
Q(1)	5,00
Q(2)	5,00
Q(3)	5,00

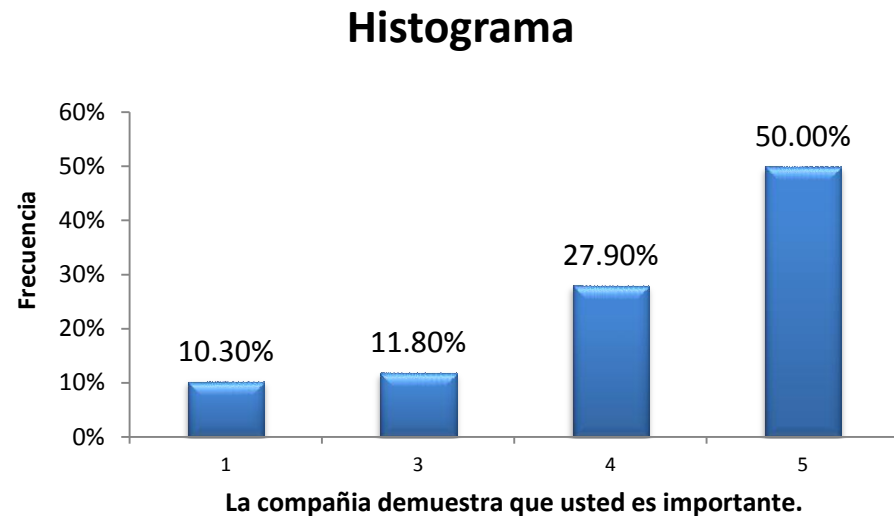
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	2,9%	2,9%
2	1,5%	4,4%
3	7,4%	11,8%
4	11,8%	23,5%
5	76,5%	100,0%
Total	100,00%	



Variable 2: La compañía demuestra que usted es importante.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,07
Error Estándar de la Media	0,15
Mediana	4,50
Moda	5,00
Desviación Estándar	1,25
Varianza	1,56
Asimetría	-1,47
Kurtosis	1,28
Rango	4,00
Mínimo	1,00
Máximo	5,00
Q(1)	4,00
Q(2)	4,50
Q(3)	5,00

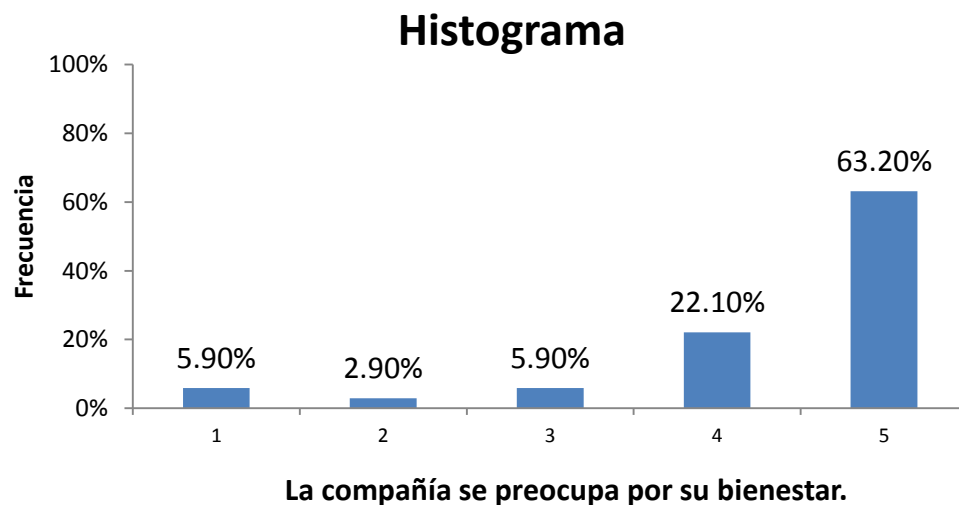
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	10,3%	10,3%
3	11,8%	22,1%
4	27,9%	50,0%
5	50,0%	100,0%
Total	100,00%	



Variable 3: La compañía se preocupa por su bienestar.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,34
Error Estándar de la Media	0,14
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación Estándar	1,11
Varianza	1,24
Asimetría	-1,91
Kurtosis	2,97
Rango	4,00
Mínimo	1,00
Máximo	5,00
Q(1)	4,00
Q(2)	5,00
Q(3)	5,00

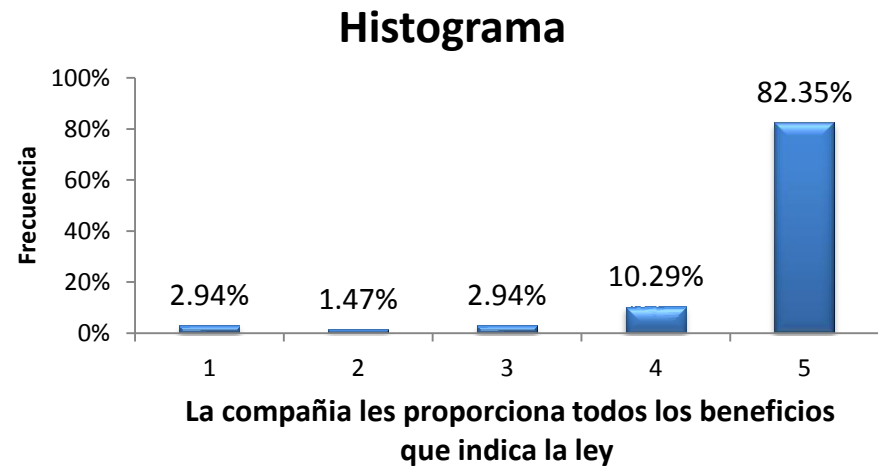
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	5,9%	5,9%
2	2,9%	8,8%
3	5,9%	14,7%
4	22,1%	36,8%
5	63,2%	100,0%
Total	100,00%	



Variable 4: La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,68
Error Estándar de la Media	0,10
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	0,85
Varianza	0,73
Asimetría	-3,16
Kurtosis	10,19
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	5
Q(2)	5
Q(3)	5

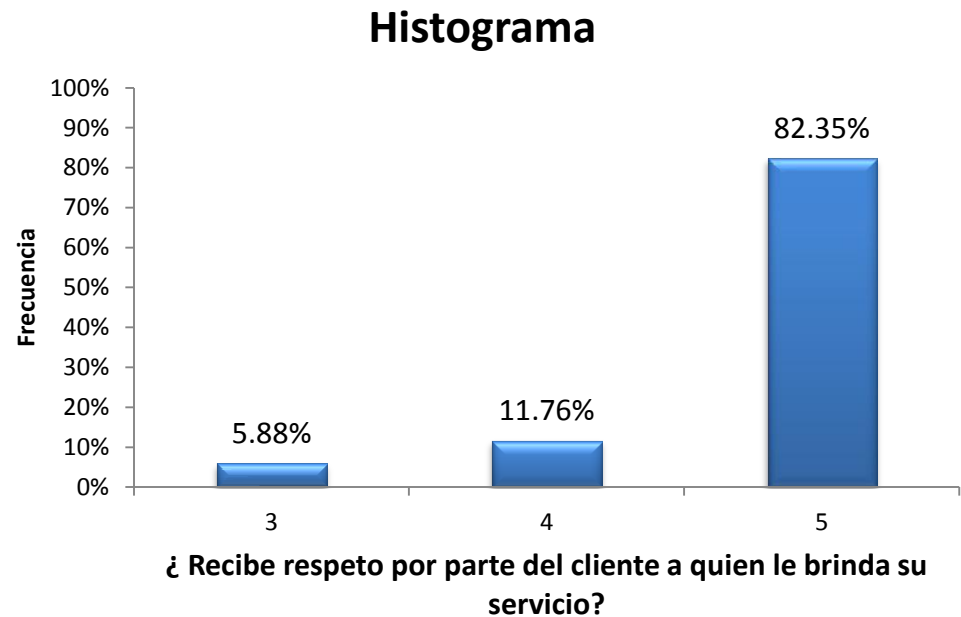
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	2,94%	2,94%
2	1,47%	4,42%
3	2,94%	7,35%
4	10,29%	17,64%
5	82,35%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 5: Recibe respeto por parte del cliente a quien le brinda su servicio.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,76
Error Estándar de la Media	0,07
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	0,55
Varianza	0,30
Asimetría	-2,30
Kurtosis	0,29
Rango	4,32
Mínimo	0,57
Máximo	2
Q(1)	3
Q(2)	5
Q(3)	5

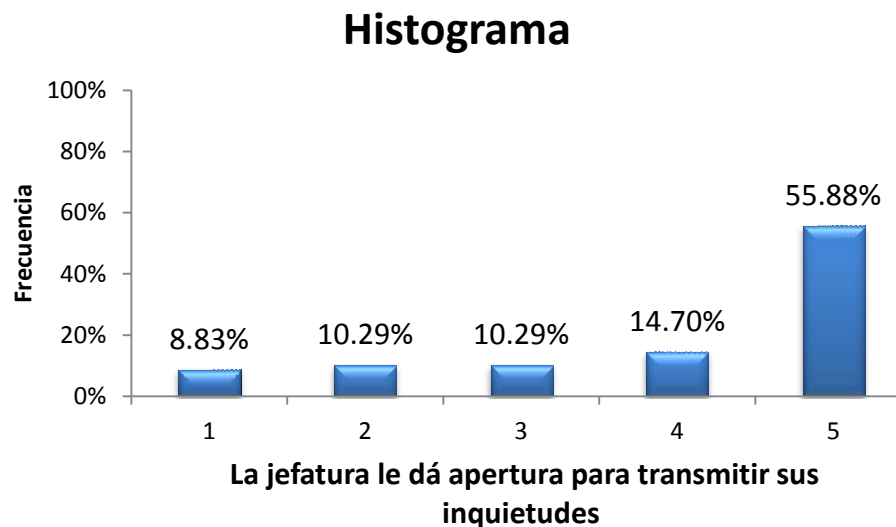
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
3	5,88%	5,88%
4	11,76%	17,64%
5	82,35%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 6: La jefatura le da apertura para transmitir sus inquietudes.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	3,99
Error Estándar de la Media	0,17
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	1,38
Varianza	1,90
Asimetría	-1,07
Kurtosis	-0,27
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	3
Q(2)	5
Q(3)	5

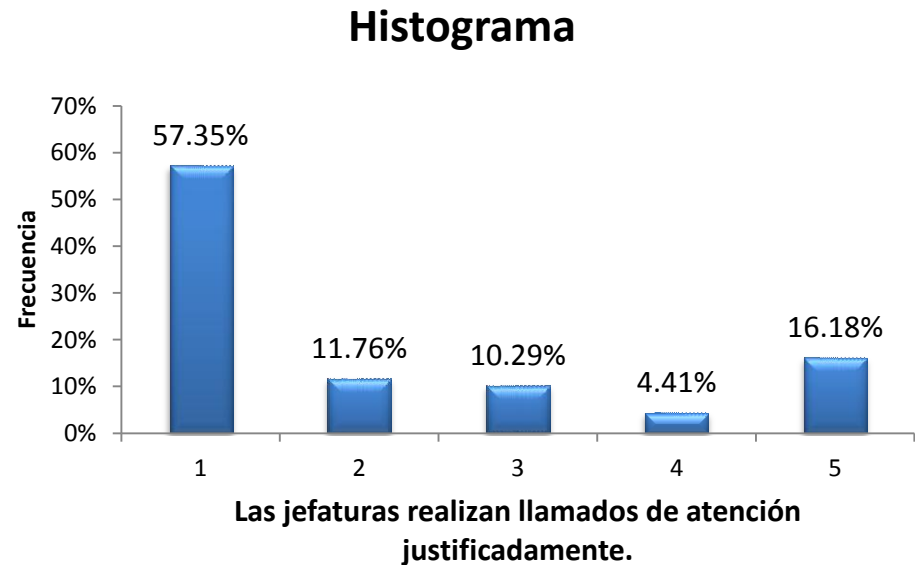
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	8,83%	8,83%
2	10,29%	19,12%
3	10,29%	29,41%
4	14,70%	44,12%
5	55,88%	100,00%
TOTAL	100%	



Variable 7: Las Jefaturas realizan llamados de atención justificadamente

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	2,10
Error Estándar de la Media	0,19
Mediana	1
Moda	1
Desviación Estándar	1,53
Varianza	2,33
Asimetría	1,04
Kurtosis	-0,51
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	1
Q(2)	1
Q(3)	3

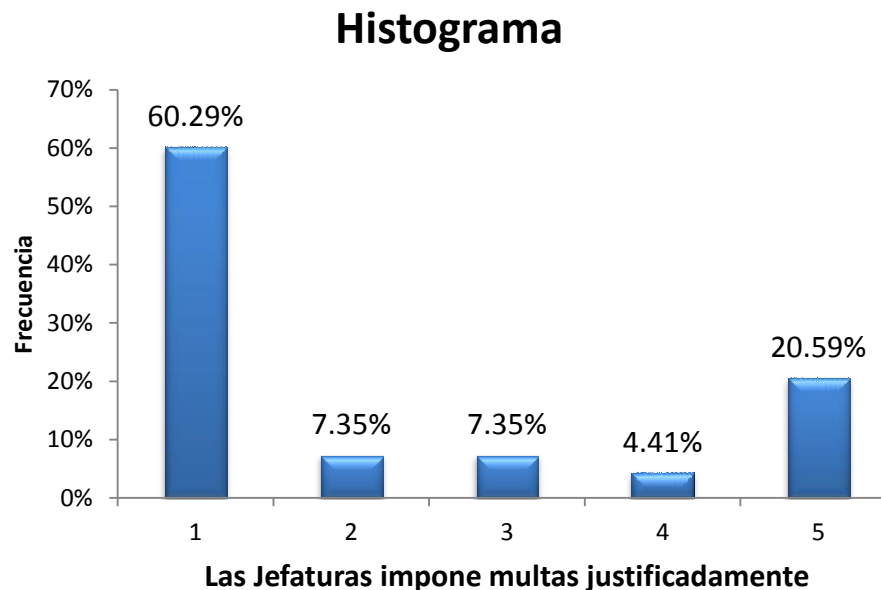
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	57,35%	57,35%
2	11,76%	69,12%
3	10,29%	79,41%
4	4,41%	83,82%
5	16,18%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 8: Las Jefaturas impone multas justificadamente.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	2,18
Error Estándar de la Media	0,20
Mediana	1
Moda	1
Desviación Estándar	1,65
Varianza	2,71
Asimetría	0,93
Kurtosis	-0,92
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	1
Q(2)	1
Q(3)	3,75

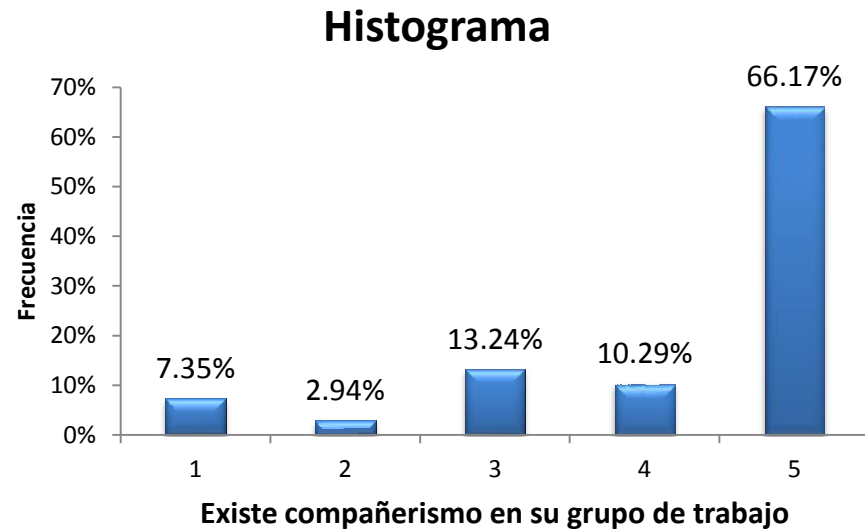
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	60,29%	60,29%
2	7,35%	67,65%
3	7,35%	75,00%
4	4,41%	79,41%
5	20,59%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 9: Existe compañerismo en su grupo de trabajo

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,25
Error Estándar de la Media	0,15
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	1,24
Varianza	1,53
Asimetría	-1,56
Kurtosis	1,34
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	4
Q(2)	5
Q(3)	5

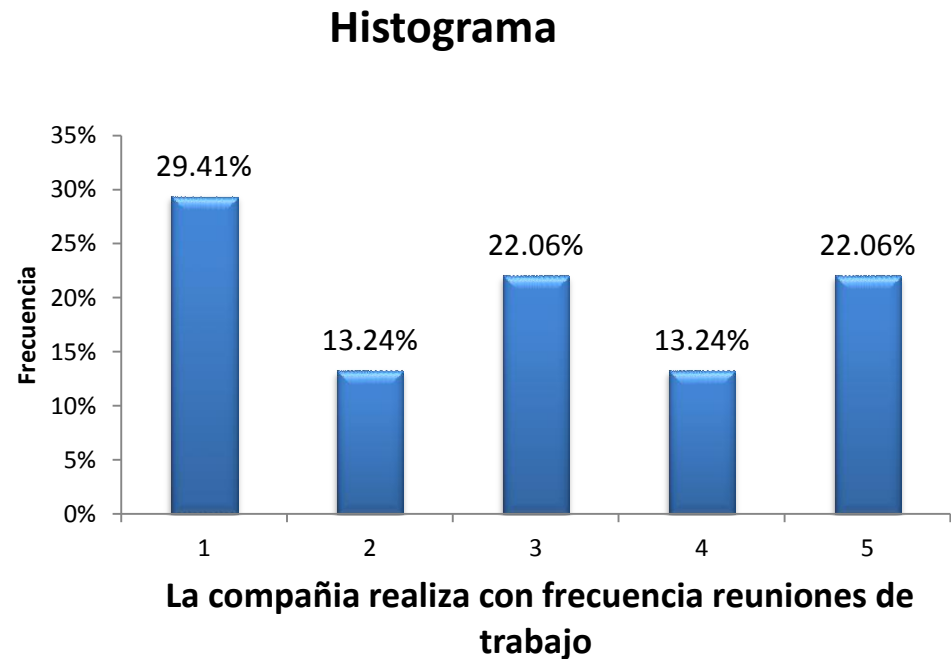
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	7,35%	7,35%
2	2,94%	10,29%
3	13,24%	23,53%
4	10,29%	33,82%
5	66,17%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 10: La compañía realiza con frecuencia reuniones de trabajo.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	2,85
Error Estándar de la Media	0,19
Mediana	3
Moda	1
Desviación Estándar	1,53
Varianza	2,34
Asimetría	0,13
Kurtosis	-1,42
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	1
Q(2)	3
Q(3)	4

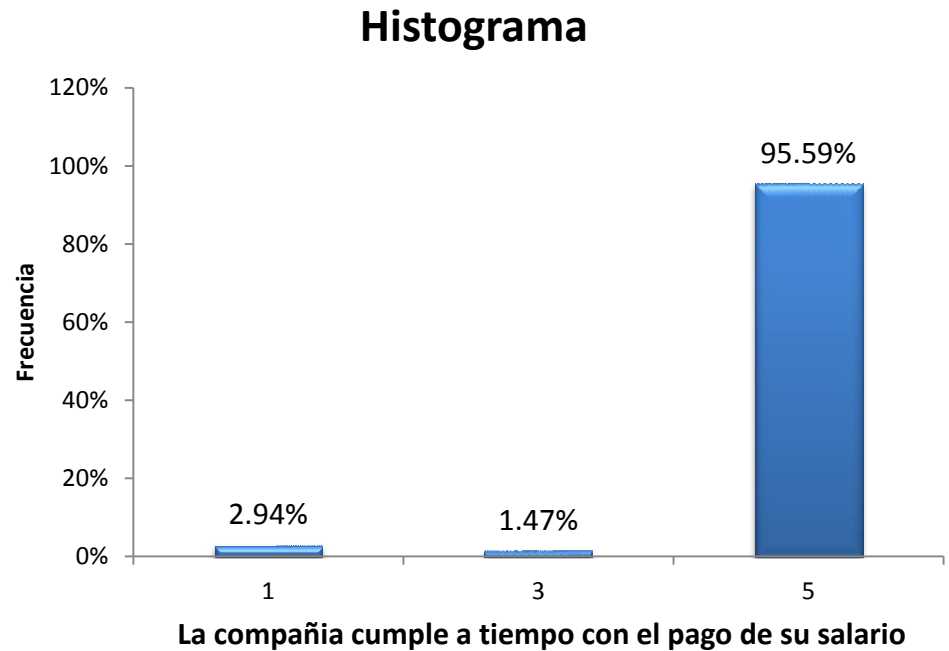
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	29,41%	29,41%
2	13,24%	42,65%
3	22,06%	64,71%
4	13,24%	77,94%
5	22,06%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 11: La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,85
Error Estándar de la Media	0,09
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	0,72
Varianza	0,52
Asimetría	-5,01
Kurtosis	24,68
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	5
Q(2)	5
Q(3)	5

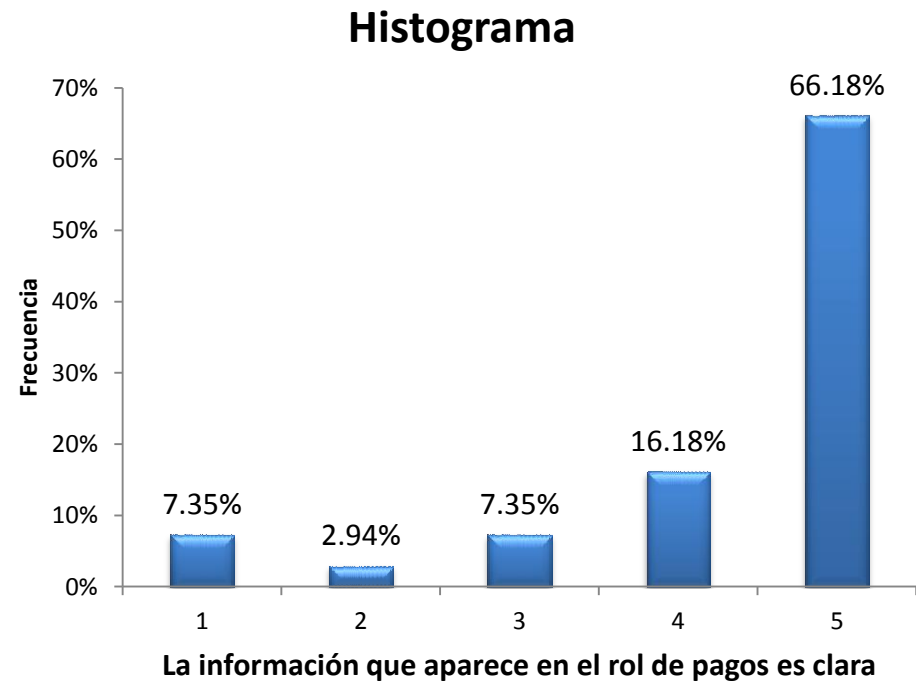
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	2,94%	2,94%
3	1,47%	4,41%
5	95,59%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 12: La información que aparece en el rol de pagos es clara.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,31
Error Estándar de la Media	0,15
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	1,20
Varianza	1,44
Asimetría	-1,80
Kurtosis	2,22
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	4
Q(2)	5
Q(3)	5

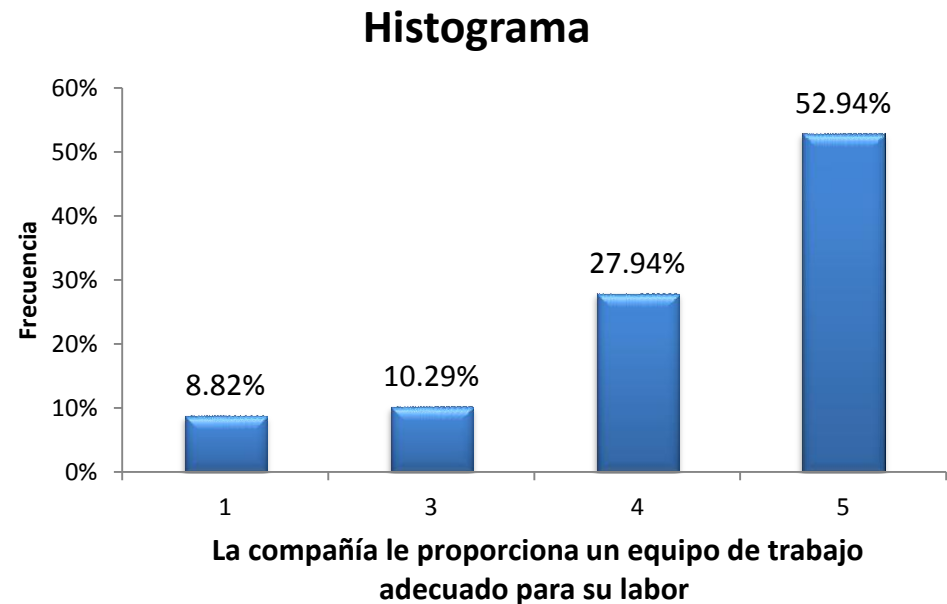
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	7,35%	7,35%
2	2,94%	10,29%
3	7,35%	17,65%
4	16,18%	33,82%
5	66,18%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 13: La compañía le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,16
Error Estándar de la Media	0,14
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	1,19
Varianza	1,42
Asimetría	-1,63
Kurtosis	1,95
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	4
Q(2)	5
Q(3)	5

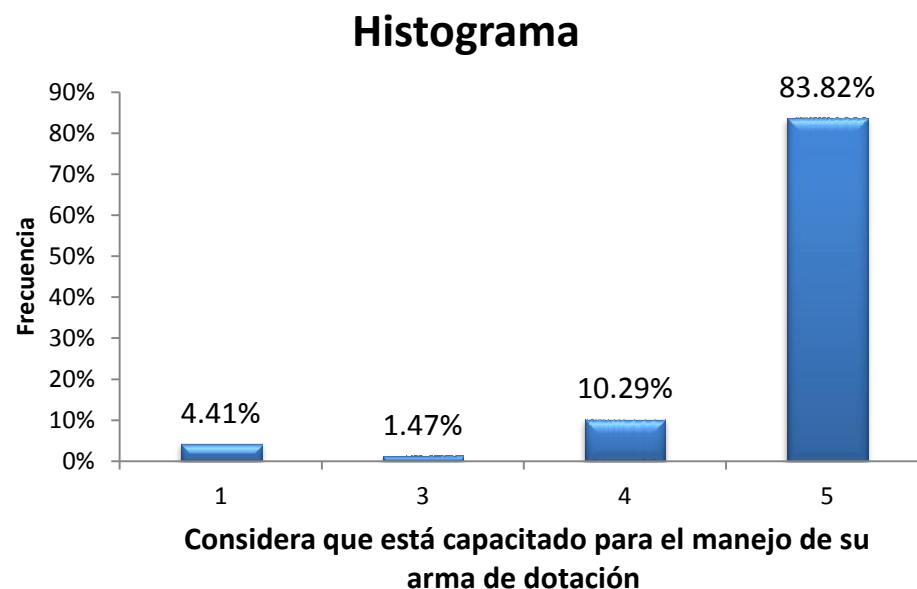
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	8,82%	8,82%
3	10,29%	19,12%
4	27,94%	47,06%
5	52,94%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 14: Considera que está capacitado para el manejo de su arma de dotación.

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,69
Error Estándar de la Media	0,11
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	0,89
Varianza	0,78
Asimetría	-3,46
Kurtosis	11,93
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	5
Q(2)	5
Q(3)	5

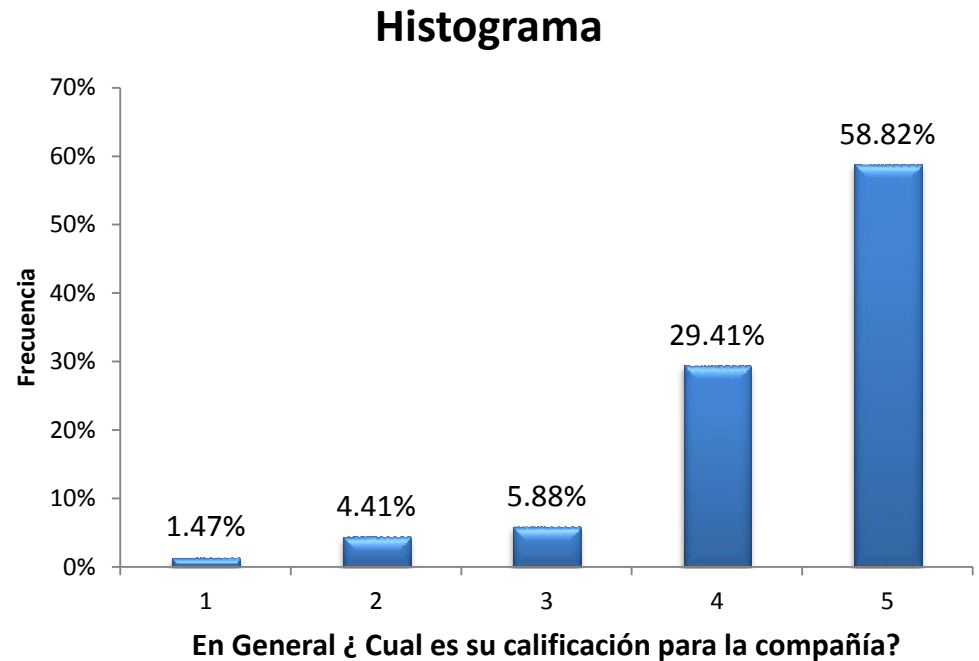
TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	4,41%	4,41%
3	1,47%	5,88%
4	10,29%	16,18%
5	83,82%	100,00%
Total	100,00%	



Variable 15: En General ¿Cual es su calificación para la compañía?

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
Media	4,40
Error Estándar de la Media	0,11
Mediana	5
Moda	5
Desviación Estándar	0,90
Varianza	0,81
Asimetría	-1,77
Kurtosis	3,16
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Q(1)	4
Q(2)	5
Q(3)	5

TABLA DE FRECUENCIAS		
Escala	% Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
1	1,47%	1,47%
2	4,41%	5,88%
3	5,88%	11,76%
4	29,41%	41,18%
5	58,82%	100,00%
Total	100,00%	





ANÁLISIS ESTADÍSTICO BIVARIADO

MATRIZ DE CORRELACIÓN

PREGUNTAS	Ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo	Demuestra que es importante	Se preocupa por su bienestar	Le proporciona todos los beneficios que indica la ley	Recibe respeto por parte del cliente	La Jefatura da apertura para transmitir sus inquietudes	Realizan llamados de atención justificadamente	Impone multas justificadamente	Existe compañerismo en su grupo	La CIA realiza con frecuencia reuniones de trabajo	Se cumple a tiempo con el pago de su salario	La información que aparece en el rol de pagos es clara.	Le proporciona Equipo de trabajo adecuado	Esta capacitado para el manejo de su arma de dotación	Calificación para la compañía
Ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.	1														
Demuestra que es importante	0,456	1													
Se preocupa por su bienestar	0,434	0,796	1												
Le proporciona todos los beneficios que indica la ley	0,031	0,456	0,524	1											
Recibe respeto por parte del cliente	0,005	0,091	-0,04	-0,069	1										
La Jefatura le da apertura para transmitir sus inquietudes	0,219	0,582	0,431	0,427	-0,08	1									
Realizan llamados de atención justificadamente	0,24	0,176	0,17	-0,05	0,195	-0,013	1								
Impone multas justificadamente	0,228	0,066	0,203	-0,001	0,047	-0,295	0,642	1							
Existe compañerismo en su grupo de trabajo	0,423	0,354	0,392	0,148	0	0,309	0,089	0,183	1						
La CIA realiza con frecuencia reuniones de trabajo	0,199	0,396	0,415	0,215	-0,27	0,41	0	0,088	0,398	1					
Se cumple a tiempo con el pago de su salario	0,084	0,245	0,1	-0,079	0,516	-0,032	0,153	0,148	0,008	-0,183	1				
La información que aparece en el rol de pagos es clara.	0,324	0,602	0,557	0,507	0,044	0,472	-0,028	-0,01	0,439	0,261	0,123	1			
Le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor	0,35	0,713	0,632	0,331	0,196	0,365	0,164	0,145	0,326	0,251	0,551	0,549	1		
Está capacitado para el manejo de su arma de dotación	0,661	0,304	0,289	-0,035	0,002	0,327	0,172	0,12	0,507	0,297	0,115	0,358	0,288	1	
Calificación para la compañía	0,623	0,611	0,668	0,344	0,011	0,366	0,207	0,204	0,472	0,347	0,23	0,631	0,649	0,587	1

TABLAS BIVARIADAS

		Variable 4 “La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley”						
		ESCALA	1	2	3	4	5	Total
Variable 1 “La compañía le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día”	1					1,50%	1,50%	2,90%
	2					1,50%		1,50%
	3				1,50%		5,90%	7,40%
	4						11,80%	11,80%
	5	2,90%	1,50%	1,50%	7,40%	63,20%	76,50%	
	Total	2,90%	1,50%	2,90%	10,30%	82,40%	100,00%	

TABLAS BIVARIADAS

		Variable 6					
		“La jefatura la da apertura para transmitir sus inquietudes”					
ESCALA		1	2	3	4	5	Total
Variable 2 “La compañía demuestra que usted es importante”	1	5,90%	2,90%	1,50%			10,30%
	2						
	3		2,90%	1,50%	1,50%	5,90%	11,80%
	4		2,90%	4,40%	7,40%	13,20%	27,90%
	5	2,90%	1,50%	2,90%	5,90%	36,80%	50,00%
	Total	8,80%	10,30%	10,30%	14,70%	55,90%	100,00%

TABLAS BIVARIADAS

		Variable 13 “La compañía le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor”					
		ESCALA	1	3	4	5	Total
Variable 3 “La compañía se preocupa por su bienestar”	1		2,90%	2,90%			5,90%
	2		1,50%		1,50%		2,90%
	3		1,50%		2,90%	1,50%	5,90%
	4		2,90%	4,40%	7,40%	7,40%	22,10%
	5			2,90%	16,20%	44,10%	63,20%
	Total		8,80%	10,30%	27,90%	52,90%	100,00%

TABLAS BIVARIADAS

		Variable 15 En general ¿Cuál es su calificación para la compañía?						
		ESCALA	1	2	3	4	5	Total
Variable 7 “Las jefaturas realizan llamados de atención justificadamente”	1	1,50%	4,40%	2,90%	16,20%	32,40%	57,40%	
	2			1,50%	5,90%	4,40%	11,80%	
	3			1,50%	1,50%	7,40%	10,30%	
	4				1,50%	2,90%	4,40%	
	5				4,4%	11,8%	16,20%	
	Total		1,50%	4,40%	5,90%	29,40%	58,80%	100,00%

TABLAS BIVARIADAS

		Variable 14 "Considera que está capacitado para el manejo de su arma de dotación"					
		ESCALA	1	3	4	5	Total
Variable 13 "La compañía le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor"	1	2,90%				5,90%	8,80%
	3					10,30%	10,30%
	4	1,50%	1,50%			25,00%	27,90%
	5				10,30%	42,60%	52,90%
	Total		4,40%	1,50%	10,30%	83,80%	100,00%

TABLAS BIVARIADAS

		Variable 15						
		En general ¿Cuál es su calificación para la compañía?						
ESCALA		1	2	3	4	5	Total	
Variable 8 “Las jefaturas impone multas justificadamente”	1	1,50%	2,90%	2,90%	19,10%	33,80%	60,30%	
	2		1,50%	1,50%	2,90%	1,50%	7,40%	
	3			1,50%	1,50%	4,40%	7,40%	
	4				1,50%	2,90%	4,40%	
	5					4,4%	16,20%	20,60%
	Total		1,50%	4,40%	5,90%	29,40%	58,80%	100,00%



MONITOREO Y CONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Capitulo IV

PROCESO DE MEJORA CONTÍNUA.

Para lograr hacer de la estrategia un proceso de mejora continua es necesario lo siguiente:

- Realizar reuniones de seguimiento

Establecer un cronograma de reuniones

Deben estar presentes los responsables de los objetivos estratégicos.

- Y evaluar los resultados.

Resultados Negativos

Resultados Positivos

GESTIÓN DE INDICADORES CON RESULTADO POSITIVOS

FECHA DEL
ANÁLISIS: 30/12/2010

PERSPECTIVA: PROCESOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Renovar la flota vehicular en un 100% hasta finales del 2010

RESPONSABLE: Gerencia General

INDICADOR	META	MIN	MAX	RESULTADO
Flota vehicular adquirida	100%	100%	100%	100%

QUE ACCIONES HICIERON QUE SE LOGRARAN EXCELENTES RESULTADOS?

Se estableció un plan para la compra de la flota vehicular el cual incluía fechas y responsable de cada actividad

ESTAS ACCIONES SE HABIAN REALIZADO ANTES?

No se habían realizado antes.

SUGERENCIAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Desarrollar planes para la consecución de los objetivos

GESTIÓN DE INDICADORES CON RESULTADOS NEGATIVOS

FECHA DEL ANÁLISIS: 30/12/2010

PERSPECTIVA: CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Conseguir al menos 15 clientes o puntos operativos nuevos por año.				
RESPONSABLE: Gerencia General				
INDICADOR	META	MIN	MAX	RESULTADO
Número de clientes o puntos nuevos	5	4	5	3
ANÁLISIS DE CAUSAS:		ACCIÓN CURATIVA INMEDIATA		
No se había podido conseguir nuevos clientes o puntos operativos debido a que no está estructurada el área de ventas ni existe una estrategia para la consecución y logro del objetivo.		Conseguir nuevos clientes o puntos operativos		
		ACCIÓN CORRECTIVA PROPUESTA:		
		Establecer y plan para el desarrollo de la estrategia de ventas. Contratar a personal para el área de ventas. Establecer procedimientos para manejo de las ventas.		
		Fecha 1: 30/12/2010		
VERIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS:				
Plazo desde la Fecha 1: 30 días				
Hasta el momento se ha establecido el plan para el desarrollo de la estrategia de ventas al 15/01/2011				
Aceptado: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Verificado por:		Fecha 2:		
VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS:				
Plazo desde la Fecha 2:				
¿ La implantación de las acciones fueron eficaces ? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Verificado por:		Fecha 3:		

ACTA DE REUNIÓN DE MEJORA CONTINUA

ACTA No.	1	FECHA:	30/12/2010
LUGAR: Sala de Sesiones Empresa XYZ			
HORA INICIO:	9:30	HORA DE FIN:	13:00
OBJETIVO DE LA REUNIÓN: Monitorero y Seguimiento de Indicadores.			

CONVOCADOS A REUNIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO
Andres Perez	Gerente General
Sofia Camacho	Asistente de Gerencia
Edmundo Vásquez	Jefe de Operaciones

AGENDA

1. Revisión de indicadores de la perspectiva procesos.
2. Analisis de resultados de las mediciones.
3. Revisión de acciones correctivas o preventivas realizadas.
DESARROLLO DE LA AGENDA
1. El Jefe de Operaciones presentó los indicadores relacionados a la perspectiva de procesos hasta el mes de Diciembre 2010.
2. Se realizó analisis de los resultados de indicadores en rojo y verde.
3. El jefe de operaciones presentó las acciones correctivas para el caso de los indicadores en rojo. En cuanto a los indicadores que esta en verde se presentaron las acciones realizadas para que el indicador sea excepcional.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Implementar las acciones correctivas de indicadores en rojo	Jefe de operaciones	30/01/2011
2.	Realizar seguimiento a las acciones realizadas	Asistente de Gerencia	30/01/2011

SEGUIMIENTO ACTIVIDADES PENDIENTES

No	ACTIVIDADES PENDIENTES	MOTIVO DEL INCUMPLIMIENTO	FECHA ENTREGA
1	Falta entregar las gestiones realizadas del mes de noviembre	Atraso por la implementación de nuevos procedimientos	30/01/2011

CONCLUSIONES DE LA REUNIÓN

La revisión de los indicadores de la perspectiva de proceso se realizó de acuerdo a lo esperado, se evidencia que se han mejorado algunos indicadores se espera que para el año 2011 se siga mejorando.

AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Capitulo V

AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL

Se realiza dos tipos de auditoría

Auditoría de cumplimiento

Se revisa individualmente cada área

Se verifica si están cumpliendo con sus procedimientos y procesos establecidos.

Auditoría de Confabilidad

Revisar reportes o fuentes de información para calcular los resultados de los indicadores.

Constatar que los resultados sean los que están en el tablero de control.

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

PLAN DE AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

EMPRESA: XYZ		Departamentos/ Funciones			
No. Auditoría	1	GERENCIA GENERAL			C U M P L I M I E N T O
Objetivo	Verificar que los procedimientos y controles se estén implementando en la empresa.	Gerencia General	Asistente de Gerencia	Coordinadora de control de Calidad	
Alcance	Aplica a todo los procesos del SCG que se encuentran dentro del Macroproceso.				
Criterio	Documentacion interna y requisitos legales aplicables a la empresa.				
Metodología	check list, entrevista individual				
Estado e Importancia de los procesos <i>Se revisaran todos los procesos del SCG junto con los indicadores de cada uno de ellos, verificando su cumplimiento y control</i>					
Auditorías Previas: <i>No hay resultados de auditorias previas, esta es la primera</i>					
Equipo Auditor					
Auditor Líder 1	Jared Aguilar				
Auditor 2	Marcia Camacho				
Auditor 3					
Auditor 4					
No. Auditor	1	1	2		
No. Auditor					
Día:	02-Feb	03-Feb	04-Feb		
Desde: (hora)	9:00	15:00	9:00		
Hasta:(hora)	11:30	17:00	13:00		
Lugar:	Oficina	Oficina	Oficina		
REVISIONES OBLIGATORIAS REALIZADAS A:					
Control de documentos	X	X	X		
Control de Registros	X	X	X		
Medición de Indicadores	X	X			
Gestión de indicadores	X	X			
Fecha de elaboración: 27/01/11					

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

INFORME DE AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO					
EMPRESA: XYZ		Departamentos/ Funciones			
No. Auditoría	1	GERENCIA GENERAL			
Objetivo	Verificar que los procedimientos y controles se estén implementando en la empresa.	Gerencia General	Asistente de Gerencia	Coordinadora de control de Calidad	N Ú M E R O D E N O C O N F O R M I D A D E S
Alcance	Aplica a todo los procesos del SCG que se encuentran dentro del Macroproceso.				
Criterio	Documentacion interna y requisitos legales aplicables a la empresa.				
Metodología	check list, entrevista individual				
Estado e Importancia de los procesos Se revisaran todos los procesos del SCG junto con los indicadores de cada uno de ellos, verificando su cumplimiento y control					
Auditorías Previas: No hay resultados de auditorias previas, esta es la primera					
Equipo Auditor					
Auditor Líder 1	Jared Aguilar				
Auditor 2	Marcia Camacho				
Auditor 3					
Auditor 4					
	No. Auditor	1	1	2	
	No. Auditor				
	Día:	02-Feb	03-Feb	04-Feb	
	Desde: (hora)	9:00	15:00	9:00	
	Hasta:(hora)	11:30	17:00	13:00	
Lugar:		Oficina	Oficina	Oficina	
REVISIONES OBLIGATORIAS REALIZADAS A:					
	Control de documentos		1		1
	Control de Registros				0
	Cumplimiento de procedimientos	1	2	1	4
	Medición de Indicadores		1		1
	Gestión de indicadores				0
TOTAL DE NO CONFORMIDADES		1	4	1	6
CONCLUSIONES					
La auditoria fue realizada de acuerdo a lo planificado, se pudo evidenciar un total de 6 No conformidades, de las cuales 4 son de responsabilidad de la Asistente de Gerencia. Para cada una de las no conformidades fue realizada una Solicitud de Acción Correctiva la cual debera ser gestionado en los plazos acordados por la Gerencia.					
Fecha de elaboración: 05/02/2011					

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA	
Fecha: <u>03/02/2011</u> Departamento: <u>GERENCIA GENERAL</u> Responsable: <u>ASISTENTE DE GERENCIA</u>	NC # : <u>1</u> Detectado por: <u>Jared Aguilar</u>
I .- DESCRIPCION DE LA NOVEDAD : Se evidencia que no estan realizados las mediciones de los indicadores del mes de enero 2011, sin embargo la fecha de entrega de los mismos fue hasta el 31/01/11	
Detectado por: Jared Aguilar II .- ANALISIS DE CAUSAS:	Fecha 1: 03/02/2011 ACCION CURATIVA INMEDIATA ACCION CORRECTIVA PROPUESTA
Responsable: (Nombre)	Fecha 2:
III.- VERIFICACION DE LA IMPLANTACION DE ACCIONES CORRECTIVAS: <p style="text-align: right;">Aceptado: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	
Verificado por: (Nombre)	Fecha 3:
IV.- VERIFICACION DE LA EFICACIA DE LA IMPLANTACION DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS: ¿ La implantación de las acciones fueron eficaces ? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Verificado por: (Nombre)	Fecha 4:

AUDITORÍA DE CONFIABILIDAD

AUDITORIA DE CONFIABILIDAD					
Fecha de Auditoria:		01/02/2011			
Responsable:		Gerencia General			
Perspectiva		Clientes			
INDICADOR	META	MIN	MAX	Resultado Fuente de Información	Resultado Tablero de Control
% de presupuestos o puntos operativos aprobados	50%	40%	50%	33%	33%
Numero de clientes o puntos nuevos	5	4	5	3	3
OBSERVACIONES					
1. No existe ninguna observación					
2.					
3.					
RECOMENDACIONES					
1. Mantener la confiabilidad de los datos.					
2.					
3.					

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA.

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

05/01/2011

DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	TIPO DE AUDITORÍA		AÑO: 2011												OBSERVACIONES		
		CUMP.	CONF.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Gerencia General	Gerencia General	x																
			x															
Recursos Humanos	Asistente de RRHH	x																
			x															
Operaciones	Jefe de Operaciones	x																
			x															
Financiero	Contador	x																
			x															

CUMP: Cumplimiento

CONF: Confiabilidad



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Capítulo VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ANÁLISIS
FINANCIERA	Aumentar la facturación del servicio en un 10% anual	% de incremento de la facturación	En el transcurso del 2010 la facturación mensual ha ido incrementando, aunque en ciertos meses no se alcanzó la meta establecida. El promedio anual del año 2010 fue del 9.56%.
	Cumplir el presupuesto de gastos en un 100%	% de variación del presupuesto de gastos	Se ha implementado controles para el cumplimiento del presupuesto de gastos, aunque todavía es variable (promedio del año 2010 fue del -2.22%) debido a las deudas que presenta la empresa de la administración anterior.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ANÁLISIS
CLIENTES	Conseguir la aprobación de al menos el 50% de las cotizaciones entregadas a los clientes	% de cotizaciones aprobados	Con las iniciativas estratégicas implementadas se incrementaron dos nuevos clientes en el año 2010 y 6 puntos operacionales de los cuales 3 corresponden a un cliente y los 3 restantes a otro cliente, dando un total de 4 clientes nuevos al finalizar el 2010.
	Conseguir al menos 15 clientes o puntos operativos nuevos por año.	Numero de clientes o puntos operativos nuevos	
	Alcanzar una satisfacción de clientes de al menos un 90%	Nivel de satisfacción de clientes	Se define un formulario para evaluar la satisfacción de cliente, el cual será realizado en el segundo semestre del 2011 debido a que no se tiene una muestra representativa de clientes.
	Mantener el 100% de los actuales clientes	Nivel de clientes perdidos	Se mantienen los clientes hasta Diciembre 2010 dentro de la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS PERSPECTIVA PROCESOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ANALISIS
PROCESOS	Mantener en cero el nivel de siniestralidad	Número de siniestros	Hasta el año 2010 se cumple al 100% con este objetivo.
	Cumplir con el plan de implementación de la sucursal operacional, hasta Junio del 2011	Nivel de cumplimiento del plan de implementación de nueva sucursal	Se ha cumplido el 71% del plan hasta Diciembre 2010.
	Renovar la flota vehicular en un 100% hasta finales del 2010	Flota vehicular adquirida	Se tiene el 100% de cumplimiento de este objetivo.
	Documentar el 100% de los procesos y procedimientos de la Cia.	Nivel de procesos y procedimientos documentados	Hasta Diciembre el 2010 se tiene un cumplimiento del 20%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ANALISIS
DESARROLLO HUMANO	Cumplir con el 100% el plan de capacitación continua del personal	Nivel de plan de cumplimiento de capacitación	Hasta el año 2010 solo se obtuvo un cumplimiento del 20% por cuestiones de costo no se ha implementado a un 100% el plan de capacitación.
	Alcanzar al menos el 90% de satisfacción del clima laboral	Nivel de clima laboral	Se pudo confirmar que el 58.81% de los colaboradores se encuentran completamente satisfechos con la gestión de la compañía hasta el año 2010.
	Documentar el 100% de la descripción de funciones y competencia del personal hasta Julio 2011	Nivel de descripciones de funciones y competencia documentadas	Hasta diciembre del 2010 se tiene un cumplimiento del 30% de avances.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capitulo VII

CONCLUSIONES

1. Se logra a través de la implementación del Sistema de Control de Gestión definir la misión, visión, valores y ventaja competitiva de la empresa, siendo el primer paso hacia la mejora continua de la misma.
2. Con la implantación del Sistema de Control de Gestión se consigue definir las estrategias que ayudan a solventar el problema de falta de rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

CONCLUSIONES

3. Al utilizar el Sistema de Control de Gestión se logra definir las iniciativas estratégicas prioritarias a implementarse dentro de la empresa, creándose programas con actividades acorde a las necesidades de la empresa, las cuales impactan al logro de los macro objetivos planteados.
4. La aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, permite desplegar la estrategia y consigue que todos los colaboradores se comprometan y realicen las gestiones necesarias para mejorar continuamente sus procesos. Además la utilización de los tableros de control con semáforos, permite a la Gerencia comprender fácilmente los resultados y por lo tanto tomar decisiones oportunas.

CONCLUSIONES

5. Además con el Sistema de Control de Gestión se establece en forma clara cómo realizar los monitoreos y controles de los indicadores de gestión para determinar en que parte existe una oportunidad de mejorar.
6. Se consigue implementar reuniones gerenciales programadas con cada una de las áreas, las cuales son vitales para mejorar la comunicación interna en la empresa, siendo las mismas motivadoras para que los colaboradores ayuden a buscar soluciones efectivas y se comprometan con el Sistema de Control de Gestión.

CONCLUSIONES

7. Se logra establecer reportes que sirven como fuente de información para la medición de los indicadores establecidos en cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa.
8. Dado a que los colaboradores son parte fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, se logra realizar a través del Sistema de Control de Gestión encuestas de clima laboral hacia los colaboradores, con lo cual se consigue identificar los puntos a mejorar en cuanto ambiente de trabajo se refiere, para implementar las acciones necesarias para su mejora.

CONCLUSIONES

9. Con las auditorías al Sistema de Control de Gestión permite garantizar que la implantación del mismo se ha realizado en forma eficiente y eficaz, además permite que se observe el compromiso adquirido de todos los colaboradores de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia debe siempre de ofrecer apertura a todos los colaboradores de manifestar sus inquietudes e ideas para mejorar la operación, para de esta forma incentivar a la participación continua de sus colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y su compromiso.
2. Crear un programa de ideas y comunicaciones para motivar al personal a expresar sus proyectos en forma espontánea a través de buzones de sugerencias, publicando las mejores ideas en carteleras y crear un incentivo para el mejor proyecto que aporta con el mejoramiento continuo de la empresa.

RECOMENDACIONES

3. Establecer responsable de monitorear los programas de implementación de iniciativas estratégicas para así asegurarse de su ejecución eficiente y eficaz, y poder informar a la Gerencia de sus avances o incumplimientos y tomar acciones correctivas o preventivas en caso de ser necesario.
4. Buscar asesoría para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2008 así como de la normativa BASC, para su correcto desarrollo y consecución de las certificaciones en estas normativas, que ayudan a la mejora continua de la empresa.
5. Automatizar el tablero de Control, para agilizar el ingreso de información y presentación de resultados.



GRACIAS!